

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.- INTRODUCCIÓN

Este documento muestra la manera de construir un Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) para que una organización defina un conjunto de objetivos e indicadores que se deriven de su visión y de su estrategia.

Esta herramienta es un modo de realizar una planificación estratégica que contempla cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

2.- OBJETIVO Y ALCANCE

Definir las reglas básicas a seguir para el diseño, la implantación y la utilización del Cuadro de Mando Integral, resaltando las situaciones en que puede o debe ser utilizado.

Su revisión es de aplicación a todos aquellos estudios y situaciones en las que se necesita comprobar que los objetivos e indicadores de la organización están alineados con la visión y la estrategia de la organización.

Su utilización será beneficiosa para la organización para que lleve a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

Además, se recomienda su uso como herramienta de trabajo dentro de las actividades habituales de gestión.

3.- RESPONSABILIDADES

a) Grupo de trabajo o personas responsables del estudio:

- Seguir las reglas que se señalan en el procedimiento para su diseño, realización y análisis.

b) Dirección de Calidad:

- Asesorar y facilitar, a quien así lo solicite, en las bases para el diseño, realización y análisis del Cuadro de Mando Integral.

4.- DEFINICIONES / CONCEPTOS

4.1.- PERSPECTIVA FINANCIERA

Definición

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*.

Concepto

El Cuadro de Mando Integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado.

4.2.- PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Definición

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

Concepto

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

4.3.- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Definición

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Concepto

Contemplar la perspectiva de los procesos internos debe llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el Cuadro de Mando Integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.

4.4.- PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Definición

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Concepto

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

4.5.- FACILITADOR

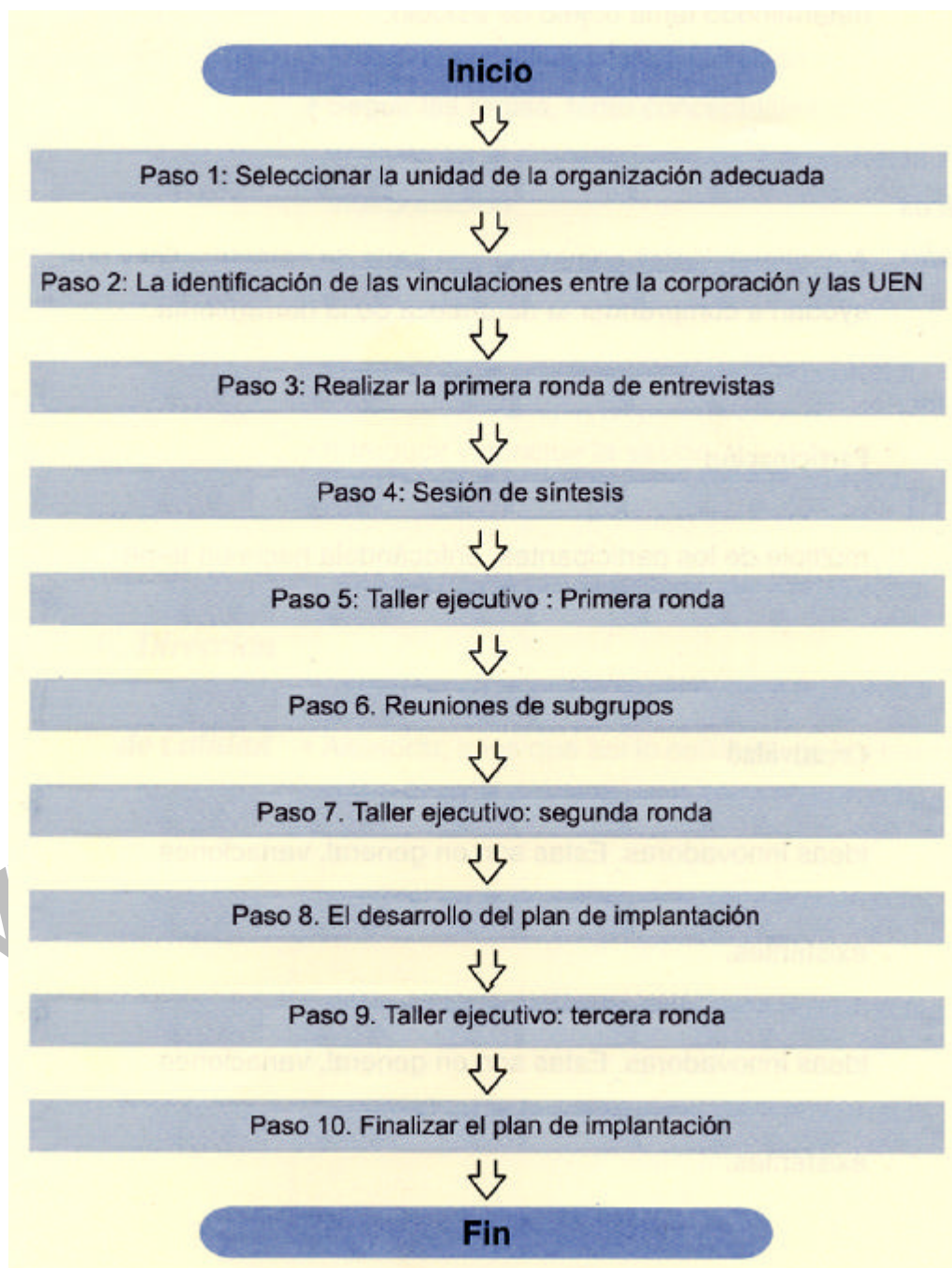
Definición

El facilitador es el responsable de liderar el proyecto de implantar un cuadro de mando en la organización.

Entre sus funciones está la de coordinar las diferentes tareas que surjan durante la construcción del cuadro de mando, desde concertar reuniones y moderarlas, hasta dirigir el análisis de los resultados de dichas reuniones. El facilitador además deberá suministrar metodologías a los directivos y al personal que se vea implicado durante la elaboración de esta Herramienta, así como actuar de impulsor y concertador durante los diferentes problemas y estancamientos que se produzcan a lo largo de las discusiones mantenidas para fijar estrategias, objetivos e indicadores.

5.- PROCESO

5.1.- DIAGRAMA DE FLUJO



5.2.- REALIZACIÓN

5.2.1.- Definir la arquitectura de la medición

Paso 1: Seleccionar la unidad de la organización adecuada

El facilitador debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuado un cuadro de mando de alto nivel. El proceso inicial de un cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor; innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio.

Una unidad de negocio de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción. Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones relacionadas con distribuciones de costes y precios de transferencia de productos y servicios a, o desde, las demás unidades de la organización.

Paso 2: La identificación de las vinculaciones entre la corporación y las UEN

Una vez que se ha definido y seleccionado la unidad de negocio, el facilitador debe averiguar e informarse de las relaciones de la unidad de negocio con las demás unidades de negocio y con la organización divisional y corporativa.

El facilitador se entrevista con la alta dirección clave de la división o divisiones y de la corporación para averiguar :

- Los objetivos financieros para la unidad de negocio (crecimiento, rentabilidad, cash flow)
- Temas corporativos decisivos (entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad de los precios, innovación)
- Vínculos con las demás unidades de negocio (clientes comunes, competencias centrales, oportunidad de enfoques integrados con los clientes, relaciones internas proveedor/ cliente)

5.2.2.- Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

Paso 3: Realizar la primera ronda de entrevistas

El facilitador prepara material de información básica y antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, así como los documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa y de la unidad de negocio. Este material se proporciona a cada alto directivo de la unidad de negocio; acostumbran a ser entre 6 y 12 ejecutivos. El facilitador también debería adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la unidad de negocio, incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y ofertas de los competidores, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

Después de que la alta dirección haya tenido oportunidad de revisar el material, el facilitador realiza unas entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada una con la alta dirección. Durante estas entrevistas, el facilitador obtiene sus inputs sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en las cuatro perspectivas.

Las entrevistas consiguen introducir el concepto del Cuadro de Mando Integral a la alta dirección, responder a las preguntas que tengan sobre el concepto y obtener su input inicial con respecto a la estrategia de la organización y la forma en que se traduce en objetivos e indicadores para el cuadro de mando.

Paso 4: Sesión de síntesis

Después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el facilitador y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionarán la base para la primera reunión del equipo de altos directivos.

El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas. Cada perspectiva, y cada objetivo dentro de esta, estará acompañada por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan los objetivos, y que identifican temas que el ejecutivo tendrá que solucionar. El equipo debe intentar determinar si la lista provisional de objetivos a los que han asignado prioridades representa la estrategia de la unidad de negocio, y si los objetivos en las cuatro perspectivas parecen estar vinculados en las relaciones de causa-efecto. Estas observaciones pueden servir como temas de discusión durante el taller ejecutivo que tendrá lugar a continuación.

Paso 5: Taller ejecutivo : Primera ronda

El facilitador programa y dirige una reunión con el equipo de altos directivos para iniciar el proceso de obtención del consenso en el cuadro de mando. Durante el taller, el facilitador impulsa un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que se alcanza un consenso. Luego el grupo pasa de la declaración de la misión y estrategia a responder a la pregunta: “Si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia, ¿en qué grado variaría mi actuación para con mis accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?”. Cada perspectiva se trata en secuencia.

El facilitador muestra los objetivos propuestos, sus clasificaciones y citas procedentes de las entrevistas. Cada objetivo debe ser discutido por méritos propios, sin compararlo con otros candidatos, a fin de que su importancia específica, puntos fuertes y débiles, pueda ser explorada totalmente. En este momento no es crítico estrechar las posibilidades de elección, aunque pueden hacerse votaciones de tanteo para ver si el grupo considera que alguno de los indicadores propuestos tiene poca prioridad.

Después de que todos los objetivos candidatos para una perspectiva hayan sido presentados y discutidos, el grupo vota los tres o cuatro mejores candidatos.

El equipo ejecutivo se dividirá en cuatro subgrupos, cada uno de ellos responsable de una de las perspectivas. Se elige a un ejecutivo de cada subgrupo para actuar como director del mismo durante la fase siguiente del proceso

Al final del taller, el equipo ejecutivo habrá identificado entre tres y cuatro objetivos para cada perspectiva, elaborado una declaración descriptiva detallada para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo.

Después de la reunión, el facilitador prepara y distribuye un documento que resuma los logros y relacione la composición y los líderes de los cuatro subgrupos.

5.2.3.- Seleccionar y diseñar indicadores

Paso 6. Reuniones de subgrupos

El facilitador trabaja con los subgrupos individuales durante varias reuniones, en los cuales se intenta conseguir cuatro objetivos principales:

1. Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.
2. Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.
3. Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesarias y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
4. Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas del cuadro de mando. Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.

Seleccionar y diseñar indicadores

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia.

Indicadores financieros centrales

- Rendimientos sobre la inversión / valor añadido económico
- Rentabilidad
- Mix de ingresos / crecimiento
- Coste de reducción de la rentabilidad

Indicadores centrales del cliente

- Cuota de mercado
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Satisfacción del cliente

Indicadores centrales del crecimiento y aprendizaje

- Satisfacción de los empleados
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados

Aunque la mayoría de cuadros de mando se inspirarán profundamente en los indicadores de los resultados centrales, el arte de definir los indicadores para un cuadro de mando reside en los inductores de la actuación. Estos son los indicadores que hacen que sucedan cosas, que permiten que se alcancen los indicadores centrales de los resultados.

La discusión de objetivos e indicadores expuesta con anterioridad debería ayudar al facilitador y al equipo del subgrupo a idear indicadores de inductores de la actuación en las cuatro perspectivas, que comunicarán, implantarán y monitorizarán la estrategia única de la unidad de negocio.

El resultado final de los subgrupos para cada perspectiva debería ser:

- Una lista de los objetivos para la perspectiva, acompañada de una descripción detallada de cada objetivo;
- Una descripción de los indicadores para cada objetivo;
- Una ilustración de la forma en que puede cuantificarse y mostrarse cada indicador;
- Un modelo gráfico de la forma en que los indicadores están vinculados dentro de la perspectiva y con los indicadores u objetivos de otras perspectivas.

Cuando se hayan logrado estos resultados, el facilitador puede programar el segundo taller ejecutivo.

Paso 7. Taller ejecutivo: segunda ronda

En este taller se debatirán la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el cuadro de mando.

El resultado de los subgrupos debe ser presentado por los ejecutivos de los subgrupos, no por el facilitador o por asesores internos o externos del subgrupo.

Un buen enfoque para este segundo taller es que se elabore, al final, un esbozo de un folleto para comunicar las intenciones y contenido del cuadro de mando a todos los empleados de la unidad de negocio. Un objetivo secundario sería alentar a los participantes a que formulen objetivos cada uno de los indicadores propuestos. Según cual sea la clase de indicador en el que se está pensando y la filosofía de la organización respecto al establecimiento de metas, puede utilizarse una gran variedad de enfoques -como el benchmarking, por ejemplo- para especificar las metas que habrá que conseguir durante los siguientes tres a cinco años.

5.2.4.- La construcción del plan de implantación

Paso 8. El desarrollo del plan de implantación

Un equipo de nueva constitución, con frecuencia formado por los líderes de cada subgrupo, formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación para el cuadro de mando.

Este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el Cuadro de Mando Integral a toda la organización y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Paso 9. Taller ejecutivo: tercera ronda

El equipo de alta dirección se reúne una tercera vez para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres, y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación.

El taller ejecutivo también identifica los programas de acciones preliminares para conseguir las metas. Este proceso acostumbra a terminar alineando las diversas iniciativas de cambio de la unidad con los objetivos, indicadores y metas del cuadro de mando.

Paso 10. Finalizar el plan de implantación

Para que un Cuadro de Mando Integral cree valor, debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización. Nuestra recomendación es que se empiece a utilizar el Cuadro de Mando Integral en un plazo de 60 días. Es obvio que habrá que desarrollar un plan de introducción escalonada, pero debe utilizarse la “mejor información disponible” para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del Cuadro de Mando Integral. Al final, los sistemas de información de la dirección se pondrán al nivel del proceso.

Al terminar la programación del proyecto, la alta dirección y los mandos intermedios de la unidad de negocio deberían haber obtenido claridad y consenso sobre la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos para las cuatro perspectivas, acordado un plan para implantar el cuadro de mando, incluyendo quizá nuevos sistemas y responsabilidades para recoger e informar datos para el cuadro de mando, y tener una amplia comprensión de los procesos que cambiarán como resultado de disponer de indicadores del cuadro de mando en el núcleo de los sistemas de gestión de la organización.

5.3.- INTERPRETACIÓN

La información que se extrae de un Cuadro de Mando Integral es compleja y abundante porque no sólo debe contemplar la alineación de la visión y la estrategia general de la organización con los objetivos específicos de cada unidad de negocio, sino que incluye además un mecanismo por el que estos objetivos deben ser revisados continuamente para que sean fieles y coherentes a la visión y estrategia definidas. Este manejo continuo de información puede acarrear problemas de desinformación que lleve a cada departamento o unidad de negocio a actuar en discordancia.

Posibles problemas y deficiencias de interpretación

Problemas de planteamiento:

Es frecuente que la visión y la estrategia de una organización no sean fácilmente traducibles a objetivos concretos y prácticos para cada unidad de negocio o departamento. Esto se debe a que estas definiciones de la estrategia y la visión son demasiado abstractas y pretenden acaparar gran número de conceptos.

Otro problema común en el planteamiento inicial del Cuadro de Mando Integral es que se incluya un excesivo número de indicadores, que no debería superar la quincena. Hay que tener siempre presente que estos indicadores deben responder a planteamientos estratégicos y no al funcionamiento concreto del conjunto de la organización.

Problemas de lectura:

Los indicadores por sí mismos y tomados de forma aislada, carecen de valor y, en la mayoría de los casos, conllevan a tomar decisiones equivocadas que no contemplan aspectos relevantes.

Los indicadores deben ser analizados en conjunto, sin perder las cuatro perspectivas, tanto la financiera, como la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Y no sólo eso, sino que a un análisis de los indicadores le deben acompañar otras informaciones acerca de los resultados obtenidos en el pasado, de los resultados de la competencia, del rendimiento de las empresas modelo y de tendencias y comportamientos futuros del mercado que aún no se hayan estandarizado.

Problemas de comunicación:

Los objetivos deben ser comunicados de forma que los empleados los contemplen como parte de una estrategia general de la organización. De esta manera se consigue una mayor involucración de las personas al entender que el cumplimiento de su propia tarea lleva al crecimiento y buena marcha de la organización. Además, la organización debe formar a los empleados para que puedan asumir esos objetivos y se les debe asignar los recursos necesarios para que los lleven a cabo.

5.4.- UTILIZACIÓN

El cuadro de mando no es un sólo un conjunto de indicadores, sino una manera de disponer de una fuente de información estratégica que prepare a una organización para ser competitiva en el futuro, sin perder de vista los resultados inmediatos.

Por eso, el cuadro de mando debe ser implantado como fruto de la realización de una planificación estratégica. Una vez establecido el cuadro de mando, este debe ser utilizado con frecuencia para analizar la evolución de la organización y para revisar la utilidad de los objetivos con el fin de establecer nuevas estrategias o modificaciones que lleven a la organización a funcionar con éxito.

El conjunto de información que se obtiene de un cuadro de mando bien establecido y alineado con la visión y estrategia general, debe acabar transformándose en una manera o sistema de gestión. Un modo de gestionar en el que se asumen los cambios del entorno y con el que se establecen mecanismos de mejora y adaptación.

6.- ANEXOS

Ejemplo 1 Cómo planificar una nueva estrategia sobre venta de financieros

Situación

Una entidad bancaria deseaba embarcarse en una estrategia con la que lograr un aumento geométrico de sus beneficios a través de la venta de sus productos financieros.

Este banco se enfrentaba a dos problemas:

- Una dependencia excesiva de un único producto (depósito);
- Una estructura de coste que hacía no rentable el trabajar con el 80% de sus clientes a las tasas de interés imperantes.

Para resolverlos, el banco determinó dos líneas de actuación:

1. Crecimiento de los ingresos: ampliar las fuentes de ingresos con productos adicionales para los clientes existentes.
2. Productividad: mejorar la eficiencia operativa para reciclar clientes no rentables a otros canales con más beneficios.

Estas dos líneas de actuación, tomadas como estrategias, fueron traducidas en objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas desde el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.

Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Para la definición de los objetivos de estas dos estrategias se determinó, en primer lugar, el aumento de los productos para lograr mayores ingresos.

Esto quería decir que se debería aprovechar la actual base de clientes y que se deberían identificar a aquellos que pudieran ser candidatos como receptores de una gama más amplia de servicios referidos a asesoramiento y adquisición de productos financieros. Sin embargo, cuando se analizaron las necesidades de los clientes, se descubrió que éstos no concebían a este banco como un lugar donde realizar este tipo de operaciones, sino donde realizar simples transacciones como cheques o depósitos. Entonces, el banco determinó que otro objetivo sería el de cambiar la percepción del cliente.

Con estos dos objetivos ya marcados, la entidad bancaria se centró en el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral:

Por un lado, se identificaron tres procesos cruzados: Comprender a los clientes; Desarrollar nuevos productos y servicios; La venta cruzada de múltiples servicios y productos.

Por otro lado, se estudió el enfoque de los actuales procesos internos para adaptarlos a la nueva situación que se pretendía crear. Cada proceso debía ser rediseñado para responder a los cambios.

Por ejemplo, la entidad bancaria no tenía cultura de ventas. Sus acciones se limitaban prácticamente a insertar publicidad corporativa en los medios. Se descubrió que el personal sólo pasaba el 10% de su tiempo de trabajo con los clientes. Había que formarlos para que desarrollaran una capacidad de atención al cliente y de asesoramiento sobre los nuevos productos. Dos indicadores de este nuevo procesos de ventas fue incluido en el Cuadro de Mando: el número de productos vendidos a un hogar y las horas dedicadas a los clientes.

Los objetivos internos condujeron de forma natural a un conjunto final de factores sobre la mejora de la eficacia de los empleados que reveló la necesidad de aumentar su formación. También se tuvieron que agilizar el acceso a la información sobre los nuevos productos y la operatividad del proceso de adquisición de productos.

Por último, se vincularon los incentivos de los empleados al cumplimiento de estos nuevos objetivos y así fomentar la nueva conducta de ventas. En cuanto a indicadores, estos se tradujeron en objetivos como el promedio de ventas por vendedor; las actitudes de la plantilla según una encuesta de satisfacción del empleado; el aumento de la habilidad del empleado según encuestas internas tras los cursos de formación y, al tiempo, según entrevistas al propio personal y de acuerdo al sistema de 360°; el acceso y la disponibilidad de las herramientas y datos de la tecnología de la información; y, por último, el porcentaje de objetivos personales alcanzados.

Nuevamente, cada objetivo cifrado en sus respectivos indicadores, llevó a la identificación de nuevas necesidades tales como el modo de formar a los empleados y a quienes seleccionar para cualificar ante las nuevas exigencias.

En el caso de esta entidad bancaria, había que rediseñar la operativa del departamento de recursos humanos. La empresa no estaba preparada para decidir cuáles serían las capacidades que había que potenciar y a quienes había que hacerlo.

Para ello, se entrevistaron a los empleados y se determinaron los perfiles competenciales de cada trabajador. También se fijaron las necesidades formativas de cada uno y se diseñó el plan y programa de formación de acuerdo a la situación de cada persona.

En cuanto al rediseño de este proceso de desarrollo del personal, se fijaron una serie de indicadores de causa y de efecto que cubrieran la efectividad de los objetivos estratégicos necesarios para cumplir con la estrategia definida al principio de toda la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Hay que señalar que los indicadores que más abundan son los referidos a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje y la de procesos internos, pero que, para su definición, fué indispensable contemplar las demás perspectivas.

Este trabajo de elaboración de un Cuadro de Mando Integral llevó, finalmente, a la empresa al aumento de los beneficios a través de la venta de nuevos productos y a la mejora futura de la actuación financiera.

Resultado final del Cuadro de Mando Integral.

<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Indicadores estratégicos</u>	
	<u>Indicadores de efecto</u>	<u>Indicadores de causa</u>
<u>Financieros</u> - Mejorar los rendimientos - Ampliar la diversidad de ingresos - Reducir la estructura de coste	- Rendimiento sobre la inversión - Crecimiento de ingresos - Cambio del coste de servicio de depósitos	- Variedad de ingresos
<u>Clientes</u> - Aumentar la satisfacción del cliente - Aumentar la satisfacción posventa	- Cuota de segmento - Retención de clientes	- Profundidad de la relación - Encuesta de satisfacción
<u>Interno</u> - Comprender a nuestros clientes - Crear productos innovadores - Productos de venta cruzada - Pasar los clientes a canales rentables - Reducir al mínimo los problemas operativos - Un servicio sensible	- Ingresos procedentes de los nuevos productos - Ratio de venta cruzada - Cambio de la combinación de canales - Tasa de errores del nuevo servicio - Tiempo de cumplimentación de una solicitud	- Ciclo de desarrollo del producto - Horas dedicadas al cliente
<u>Formación</u> - Desarrollar las habilidades estratégicas - Proporcionar información estratégica - Alinear los objetivos personales a incentivos	- Satisfacción del empleado - Ingresos por empleado	- Ratio de cobertura del trabajo - Información estratégica - Ratio de disponibilidad de la información estratégica - % de alineación de metas personales

7.- UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA

<i>La herramienta es muy útil para:</i>	<i>La herramienta es útil para:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Determinación de causas- Priorización de causas- Identificación y diseño de soluciones y controles- Evaluación y seguimiento de soluciones	<ul style="list-style-type: none">- Identificación de problemas

8.- RELACIÓN CON OTRAS HERRAMIENTAS

<i>La herramienta está fuertemente relacionada con:</i>	<i>La herramienta está débilmente relacionada con:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Tormenta de Ideas- Hojas de comprobación y Hojas de recogida de datos- Diagrama de relaciones- Benchmarking	<ul style="list-style-type: none">- Gráficos de gestión- Histogramas